

**PENGARUH KOMUNIKASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)
PADA BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA II**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)*



Oleh:

Nama : MUHAMMAD RIDHO RANGKUTI
NPM : 1905160541
Program studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 25 Agustus 2023, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.


MEMUTUSKAN

Nama : MUHAMMAD RIDHO RANGKUTI
NPM : 1905160541
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KOMUNIKASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA II.

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

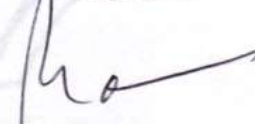
TIM PENGUJI

Penguji I



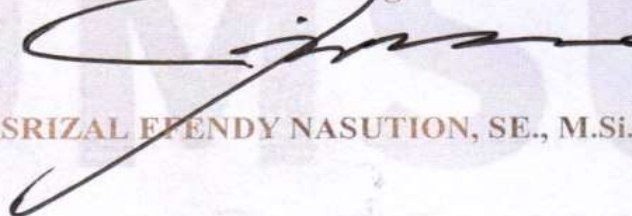
MUHAMMAD IRFAN NASUTION, SE., M.M.

Penguji II



NADIA IKA PURNAMA, SE., M.Si.

Pembimbing



ASRIZAL EFENDY NASUTION, SE., M.Si.

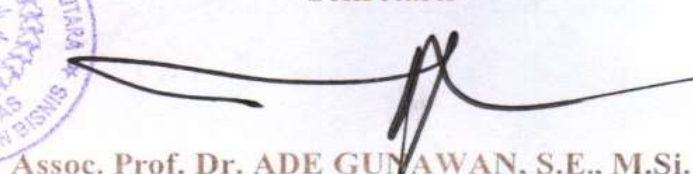
PANITIA UJIAN

Ketua



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

Sekretaris



Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

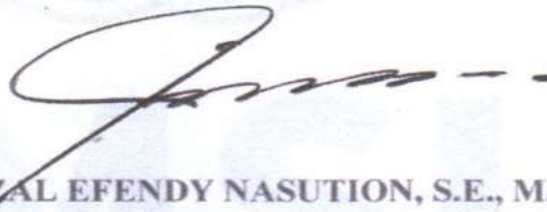
Skripsi ini disusun oleh :

Nama : MUHAMMAD RIDHO RANGKUTI
N.P.M : 1905160541
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KOMUNIKASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA II.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing Skripsi



ASRIZAL EFENDY NASUTION, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



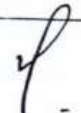


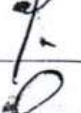
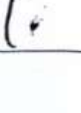
JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Muhammad Ridho Rangkuti
 NPM : 1905160541
 Dosen Pembimbing : Asrizal Efendy Nasution, S.E., M.Si.
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Penelitian : Pengaruh Komunikasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

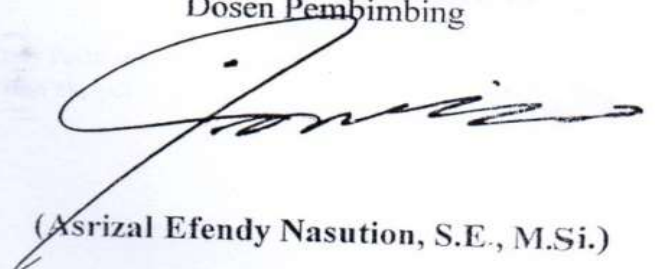
Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Fenomena di publik' rumusan masalah distribution.	00/07	
Bab 2	hipotesis di publik', kanya konsep di publik' dgn paragraf terdahulu.	02/07	
Bab 3	populasi dan sampel, karakteristik data	30/07	
Bab 4	hasil penelitian lainnya di publik', penelitian di publik'	01/08	
Bab 5	Ruang lingkup penelitian hipotesis. Saran evaluasi dan hasil penelitian.	05/08	
Daftar Pustaka	menyebut keajaiban dunia	07/08	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC Sidang Meja Hijau	14/08	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Medan, 14 Agustus 2023
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing



(Jasman Saripuddin Hsb, S.E, M.Si.)



(Asrizal Efendy Nasution, S.E., M.Si.)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Ridho Rangkuti
NPM : 1905160541
Fak/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Komunikasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Mei 2023
Pembuat Pernyataan



MUHAMMAD RIDHO RANGKUTI

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH KOMUNIKASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PADA BALAI WILAYAH SUNGAI SUMATERA II

Muhammad Ridho Rangkuti
Program Studi Manajemen
email : ridhorangkuti741@gmail.com

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh komunikasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II. Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan komunikasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Komunikasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. *Organizational citizenship behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Organizational citizenship behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Nilai R-Square adjust yang diperoleh pada variabel kepuasan kerja adalah 0.524 untuk variabel kepuasan kerja. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel komunikasi kerja dan budaya organisasi hanya mampu menjelaskan varian kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior* sekitar 52,4%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

**Kata Kunci : Komunikasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja,
*Organizational citizenship behavior***

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE SATISFACTION THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AT THE SUMATERA RIVER REGIONAL AGENCY II

Muhammad Ridho Rangkuti
Management Study Program
email : ridhorangkuti741@gmail.com

The purpose of this study was to determine the effect of work communication and organizational culture on employee job satisfaction through organizational citizenship behavior (OCB) as an intervening variable at the Sumatra II River Basin Office. Be it directly or indirectly. This study uses a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial least squares – structural inquiry model (PLSSEM) which aims to carry out path analysis (path) with latent variables. The results of the study show that work communication has a positive and insignificant effect on job satisfaction. Work communication has a significant positive effect on organizational citizenship behavior. Organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction. Organizational culture has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior has a positive and significant effect on job satisfaction. Organizational citizenship behavior cannot mediate or mediate the effect of Job Communication on Job Satisfaction. Organizational citizenship behavior cannot mediate or mediate the influence of Organizational Culture on Job Satisfaction. The adjusted R-Square value obtained for the job satisfaction variable is 0.524 for the job satisfaction variable. this value interprets that the variables of work communication and organizational culture are only able to explain the variance of job satisfaction through organizational citizenship behavior around 52.4%, the rest is influenced by other factors not mentioned in this study.

Keywords : Work Communication, Organizational Culture, Employee Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirrobbil'alamin. Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahuwata'ala yang telah memberikan penulis kesehatan, kesempatan, kemudahan dan kelancaran serta kelimpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Serta tidak lupa shalawat dan salam kepada Rasulullah Shalallahu 'Alaihi Wassalam yang telah menjadi suri tauladan bagi kita semua. Serta tak lupa saya ucapkan banyak terimakasih kepada orangtua tercinta, Ibunda Yusri Dewi dan Ayahanda Zulheri Rangkuti yang telah berjuang dan memberikan dukungan baik moral maupun materi, dengan penuh rasa kasih sayang telah mengasuh, membimbing, serta senantiasa selalu mendoakan penulis. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.

Dengan pengetahuan dan pengalaman yang terbatas akhirnya penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul: **“Pengaruh Komunikasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II”**.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, S.E., M.M., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Jufrizen, SE., M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Asrizal Efendy Nasution, S.E., M.Si, selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dalam menyelesaikan
8. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat dari awal kuliah hingga sekarang.
9. Seluruh pihak yang terlibat secara langsung ataupun tidak langsung yang membantu penulis menyelesaikan Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang berguna agar Skripsi ini bisa lebih baik lagi.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terimakasih, semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis maupun pembaca. Aamiin Allahumma aamiin.

*Billahi fii sabilil Haq Fastabiqul Khairat
Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.*

Medan, Agustus 2023

Penulis

MUHAMMAD RIDHO RANGKUTI
NPM. 1905160541

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Batasan dan Rumusan Masalah	6
1.3.1 Batasan Masalah	6
1.3.2 Rumusan Masalah.....	6
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1 Tujuan Penelitian	7
1.4.2 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)	10
2.1.1.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)	10
2.1.1.2 Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	11
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	13
2.1.1.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	15
2.1.2 Kepuasan Kerja.....	17
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja	17
2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	18
2.1.2.3 Pengukuran Kepuasan Kerja	19
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja	19
2.1.3 Komunikasi Kerja.....	21
2.1.3.1 Pengertian Komunikasi Kerja	21
2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Kerja.....	22
2.1.3.3 Jenis-jenis Komunikasi Kerja	24
2.1.3.4 Indikator Komunikasi Kerja.....	25
2.1.4 Budaya Organisasi	26

2.1.4.1	Pengertian Budaya Organisasi	26
2.1.4.2	Jenis-jenis Budaya Organisasi	28
2.1.4.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	29
2.1.4.4	Indikator Budaya Organisasi	30
2.2	Kerangka Berpikir Konseptual	33
2.2.1	Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	33
2.2.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	34
2.2.3	Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	35
2.2.4	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	36
2.2.5	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kepuasan Kerja.....	37
2.2.6	Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	39
2.2.7	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	40
2.3	Hipotesis	41
BAB III	METODE PENELITIAN	43
3.1	Jenis Penelitian	43
3.2	Definisi Operasional.....	43
3.2.1	Variabel Intervening (Z)	43
3.2.2	Variabel Terikat (Y)	44
3.2.3	Variabel Bebas (X)	45
3.2.3.1	Komunikasi Kerja	45
3.2.3.2	Budaya Organisasi	45
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian	46
3.3.1	Tempat Penelitian	46
3.3.2	Waktu Penelitian.....	46
3.4	Populasi dan Sampel	47
3.4.1	Populasi Penelitian.....	47
3.4.2	Sampel Penelitian	48
3.5	Teknik Pengumpulan Data	49
3.6	Teknik Analisis Data	50
3.6.1	Analisis Model Pengukuran (Outer Model)	52
3.6.1.1	Construct Reability and Validity.....	52
3.6.1.2	Discriminant Validity	53

3.6.2. Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	53
3.6.2.1 R-square	53
3.6.2.2 F-square.....	54
3.6.2.3 Pengujian Hipotesis (Hypotesis Testing)	54
3.6.2.4 <i>Direct Effect</i> (Pengaruh Langsung).....	54
3.6.2.5 <i>Inderect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung)	55
3.6.2.6 Total Effect	55
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Hasil Penelitian.....	56
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	56
4.1.2 Deskripsi Identitas Responden	57
4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)	70
4.3 Pembahasan.....	76
4.3.1 Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	77
4.3.2 Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	78
4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	79
4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	80
4.3.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja.....	82
4.3.6 Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	83
4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	84
BAB V PENUTUP.....	87
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Saran.....	88
5.3 Keterbatasan Penelitian	88
DAFTAR PUSTAKA	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	35
Gambar 4.1	<i>Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model</i>	69

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	38
Tabel 3.2	Indikator Kepuasan Kerja	38
Tabel 3.3	Indikator Komunikasi Kerja	39
Tabel 3.4	Indikator Budaya Organisasi	40
Tabel 3.5	Tempat dan Waktu Penelitian	41
Tabel 3.6	Starata Pengambilan Sampel	43
Tabel 4.1	Instrumen Skala Likert	56
Tabel 4.2	Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.3	Data Identitas Responden Berdasarkan Usia	57
Tabel 4.4	Data Identitas Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	57
Tabel 4.5	Data Identitas Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	57
Tabel 4.6	Angket Skor Untuk Variabel Komunikasi Kerja (X1)	58
Tabel 4.7	Angket Skor Untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)	59
Tabel 4.8	Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Y)	60
Tabel 4.9	Angket Skor Untuk Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	62
Tabel 4.10	<i>Convergent Validity</i> Komunikasi Kerja	64
Tabel 4.11	<i>Convergent Validity</i> Budaya Organisasi	64
Tabel 4.12	<i>Convergent Validity</i> Kepuasan Kerja Karyawan	65
Tabel 4.13	<i>Convergent Validity Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	65
Tabel 4.14	Hasil <i>Composite Reliability</i>	66
Tabel 4.15	Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	67
Tabel 4.16	Hasil <i>Discriminant Validity</i>	68
Tabel 4.17	<i>R-Square</i>	70
Tabel 4.18	<i>F-Square</i>	71
Tabel 4.19	<i>Dirrect Effect</i>	73
Tabel 4.20	<i>Indirrect Effect</i>	74
Tabel 4.21	<i>Total Effect</i>	75

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi harus mampu menghadapi tantangan bagaimana menganalisis, memanfaatkan, dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat terus bersaing di perusahaan dimanapun. Dengan perkembangan global yang cepat pada saat ini budaya organisasi dan komunikasi menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. (Mangkunegara, 2005, hal. 117). Kepuasan kerja ada beberapa aspek dilihat oleh seseorang dan kerjanya, yaitu gaji yang di terima, kondisi keselamatan, dan kesehatan karir, hubungan sosial di dalam situasi kerja, pengakuan terhadap keberadaannya, nilai instru mental dan pekerjaan tersebut bagi aspek kehidupan yang lain, bagi individu serta peran sosial kelompok kerja tersebut bagi masyarakat. (Sutrisno 2011, hal. 325).

Karakteristik individu yang berbeda juga dapat menimbulkan masalah dalam perusahaan karena dapat mempengaruhi kepuasan mereka dalam bekerja. Misalnya dalam melakukan suatu pekerjaan atau dari perilaku masing-masing, seperti adanya pegawai yang kesulitan dengan penerapan standar kerjasama tim dan sistem kerja yang diterapkan dengan menggunakan teknologi dan informasi

berbasis online. Hal ini menyulitkan karyawan khususnya karyawan senior untuk mengikuti tuntutan pekerjaan perusahaan. Dengan usia yang lebih tua dan senior di perusahaan, pegawai/karyawan memiliki karakteristik individu yang tidak mau berubah dan menganggap mereka telah memahami pekerjaannya terlebih dahulu. Hal ini membuat pegawai/karyawan sulit untuk menemukan kepuasan dalam bekerja. Mereka tidak mau mengupgrade diri dan mengikuti tuntutan perusahaan karena merasa dengan lamanya bekerja di perusahaan maka pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki sudah lebih dari cukup dan tidak perlu di upgrade lagi. (Nasution, 2021).

Menurut (As'ad, 2004, hal. 114) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu komunikasi kerja, komunikasi yang lancar antara karyawan dan pimpinan dapat memengaruhi puas atau tidaknya seorang karyawan terhadap jabatannya. Faktor lain yang mendatangkan kepuasan kerja pertama adalah faktor memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka, berikutnya yaitu bagaimana kondisi kerja karyawan baik dari segi kenyamanan pribadi maupun untuk melakukan pekerjaan. Hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri. (Wahyuddin dkk., 2021, hal. 62).

Menurut (Wirawan, 2015 hal. 3039) komunikasi adalah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Perusahaan atau organisasi merupakan tempat dimana komunikasi banyak terjalin. Melalui komunikasi seseorang dapat menyampaikan berbagai hal yang ada dipikirkannya kepada orang lain sehingga

mencapai suatu pengertian makna pesan yang sama. Di dalam komunikasi perusahaan, komunikasi terjalin antara perusahaan dengan karyawan, sesama karyawan, perusahaan dengan masyarakat, perusahaan dengan shareholders, perusahaan dengan pemerintah, perusahaan dengan media, dan perusahaan dengan lingkungan sekitarnya. Komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. (Julita & Arianty, 2018). Untuk mengoptimalkan peran komunikasi dalam organisasi memang harus dipahami cara-cara dan macam komunikasi baik atasan dengan bawahan. Peran komunikasi dalam organisasi memang harus dipahami dengan baik oleh semua pihak. (Sopiah, 2008, hal. 141)

Selain komunikasi kerja, menurut (Primasheila dkk., 2017) di dalam sebuah organisasi budaya organisasi biasanya dikaitkan dengan falsafah, nilai-nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku karyawan, cara berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan. Budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan (Munandar, 2014, hal. 10).

Selain komunikasi dan budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan untuk membantu meningkatkan kinerjanya dan memperoleh keunggulan kompetitif kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal yang dibutuhkan sehingga terjalin hubungan dalam organisasi secara produktif (Jufrizen dkk., 2020).

Balai Wilayah Sungai Sumatera II merupakan instansi pemerintah yang bertugas menjamin terselenggaranya pengelolaan Sumber Daya Air dari hulu hingga ke hilir secara menyeluruh, terpadu dan berkelanjutan serta berwawasan lingkungan. Sebelum berdirinya Balai Wilayah Sungai Sumatera II, Departemen Pekerjaan Umum khususnya Direktorat Jenderal Sumber Daya Air, memiliki satuan kerja yang berfungsi melaksanakan pekerjaan baik konstruksi maupun non konstruksi di masing-masing provinsi. Provinsi Sumatera dengan pengelolaan Bidang Sumber Daya Air, terdiri dari beberapa Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (SNVT) antara lain SNVT. Irigasi dan Rawa Andalan Sumatera Utara dan SNVT Proyek Pengendalian Banjir Sumatera.

Berdasarkan Keppres no 12 tahun 2012 wilayah sungai di Indonesia dibagi dalam 131 Wilayah Sungai. Wilayah Sungai tersebut terbagi dalam 5 WS Lintas Negara, 29 WS Lintas Provinsi, 29 WS Strategis Nasional, 53 WS Lintas Kabupaten/kota, dan 15 WS dalam satu kabupaten/kota. Dari jumlah tersebut, yang merupakan kewenangan pemerintah (pusat) sejumlah 63 WS yang terdiri dari 5 WS lintas negara, 29 WS lintas provinsi dan 29 WS strategis nasional. Sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-undang tersebut, di Sumatera utara terbentuk Balai Wilayah Sungai Sumatera II yang menangani Wilayah

Sungai Strategis dan Wilayah Sungai Lintas Provinsi yaitu WS Belawan Ular Padang, WS Toba Asahan dan WS Batang Natal Batang Batahan.

Berdasarkan penelitian awal yang penulis lakukan didapati beberapa masalah. Gejala masalah yang timbul di perusahaan yang berkaitan dengan budaya organisasi yaitu masih ada beberapa karyawan yang kurang memperhatikan pekerjaan dengan teliti dan sering menunda nunda pekerjaannya yang dijadikan budaya di perusahaan. Masalah yang berkaitan dengan komunikasi yaitu kurangnya komunikasi yang baik antara sesama karyawan sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, terkadang berkomunikasi dengan nada bicara yang berbeda atau sedikit bernada tinggi dapat diartikan lain oleh orang lain, sehingga munculah kesalah pahaman tersebut sehingga para karyawan masih merasa kurang puas dengan kinerjanya. Sumber masalah lainnya yang dihadapi dalam perusahaan berasal dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu masih terdapat karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya karena kondisi sekitar tempat bekerja kurang baik.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis melakukan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Komunikasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Wilayah Sungai Sumatera II”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan Komunikasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Balai Wilayah Sungai

Sumatera II, sebagai berikut:

1. Kurangnya komunikasi antar pegawai dan juga dengan atasan, menyebabkan munculnya kesalahpahaman sehingga para karyawan masih merasa kurang puas dengan pekerjaannya.
2. Masih ada beberapa karyawan yang kurang memperhatikan pekerjaan dengan teliti dan sering menunda-nunda pekerjaannya yang dijadikan budaya di perusahaan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan dalam bekerja.
3. Komunikasi kerja dan budaya organisasi yang tidak baik membuat kondisi sekitar tempat bekerja menjadi kurang baik mengakibatkan tidak ada rasa saling tolong-menolong yang membuat yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja antar karyawan.

1.3 Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi hanya pada pegawai tetap yang bekerja di Balai Wilayah Sungai Sumatera II. Variabel yang diteliti yaitu Komunikasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.3.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diketahui rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah komunikasi kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II?

3. Apakah komunikasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II?
6. Apakah ada pengaruh komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II ?
7. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II ?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diketahui tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II..
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

1.4.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat yang didapat dalam melakukan penelitian ini memberikan saran untuk membantu memhami dan memperluas pengetahuan yang terjadi dalam Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis yang dimaksud antara lain, yaitu:

- 1) Menambah wawasan serta pengalaman bagi peneliti.
- 2) Dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi instansi pemerintah.
- 3) Sebagai bahan referensi perbandingan bagi penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

3. Manfaat Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.1.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku positif anggota organisasi yang timbul dari kemauan untuk bekerja dan berkontribusi pada organisasi tanpa harus diawasi dan dipaksa (Lesmana dkk., 2023). Menurut teori (Robbins, 2009, hal. 40) perilaku kewargaan organisasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi lain.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki karakteristik perilaku sukarela/extra-role yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan, tanpa saran atau perintah tertentu, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja (John dalam Albert, 2015 hal. 100). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kesetiaan, kecintaan, dan rasa memiliki dari anggota organisasi terhadap organisasinya.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulannya dari beberapa definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut para ahli tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan

perilaku ekstra peran artinya perilaku yang dilakukan individu tetapi perilaku tersebut sebenarnya bukan merupakan keharusan ataupun kewajibannya. Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas semakin fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan pegawai yang akan memperlihatkan perilaku kewargaan yang baik, contohnya seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik atau permasalahan yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati menoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

2.1.1.2 Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut (Titisari, 2014, hal. 10) ada beberapa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara lain:

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja
 - a) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer
 - a) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu

mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

- b) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- 3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
- a) Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
 - b) Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasi tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
- 4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
- a) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

- c) Karyawan yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

Menurut (Hamid, 2019, hal. 31-32) manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 2) Meningkatkan produktivitas pemimpin.
- 3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- 4) Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana jika *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terpenuhi maka akan meningkatkan rasa bekerja sama melakukan pekerjaan antar para karyawan ada di suatu instansi/organisasi tersebut.

Menurut (Wirawan, 2013, hal. 723) perilaku kewargaan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang menyebabkan seorang pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu:

- 1) Kepribadian
- 2) Budaya Organisasi
- 3) Iklim Organisasi

4) Kepuasan Kerja

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Kepribadian

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok.

2) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja.

3) Iklim Organisasi

Iklim organisasi yaitu suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi.

4) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana ia akan merasa puas apabila ada kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya.

Sedangkan menurut (Dewi & Suwandana, 2016) faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah komitmen terhadap organisasi dimana terdapat keinginan yang kuat untuk berpartisipasi lebih baik di dalam organisasi serta merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulannya bahwa keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan dengan adanya komitmen yang tinggi. Ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasi dan diperlukan adanya pegawai lain yang bersedia membantu mengerjakan pekerjaan rekannya yang bermasalah meskipun itu tidak merupakan tugas atau pekerjaannya.

2.1.1.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* bermakna apa saja karakteristik atau ciri-ciri dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Menurut D. W Organ dalam (Wirawan, 2013, hal. 722) mengemukakan lima indikator dari dimensi perilaku kewargaan organisasi sebagai berikut:

- 1) Menolong (*altruism*)
- 2) Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*)
- 3) Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*)
- 4) Kesopanan (*courtesy*)

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Menolong (*altruism*)

Menolong (*altruism*) adalah perilaku bebas terdiri perilaku yang membantu orang lain tertentu dan motivasi pegawai untuk membantu pegawai lainnya untuk menyelesaikan masalah pekerjaannya dan rasa hormat yang sejati serta perhatian tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain.

2) Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*)

Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*) adalah perilaku pegawai yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi- fungsi organisasi atau perusahaan, baik secara professional maupun sosial alamiah.

3) Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*)

Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*) berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, seperti tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai, tepat waktu setiap hari dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan sebelum deadline

4) Kesopanan (*courtesy*)

Kesopanan (*courtesy*) adalah perilaku berbuat baik, hormat kepada orang lain dan perilaku meringankan masalah-masalah yang dihadapi rekan kerja, seperti membantu mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja.

Menurut (Sambung, 2011) menyatakan bahwa indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu sebagai berikut:

1) *Altruism*

Altruism yaitu kemampuan seseorang dalam membantu orang lain dengan sukarela serta mendahulukan kepentingan orang lain dalam beraktivitas.

2) *Courtesy*

Courtesy yaitu adab atau sopan santun kepada sesama yang dimiliki oleh seseorang dengan cara menghormati dan menghargai dalam menghadapi orang lain.

3) *Peacekeeping*

Peacekeeping yaitu kemampuan seseorang membawa diri dalam menjaga hubungan baik antar sesama di dalam suatu perusahaan agar lebih dekat satu sama lain.

4) *Cheerleading*

Cheerleading yaitu kemampuan seseorang dalam mencairkan suasana supaya lebih santai ketika sedang berinteraksi dengan sesama.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi akan dapat diukur apabila menghasilkan kinerja dengan baik, apabila terdapat suatu kelaziman dimana pegawai tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas-tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran sesama pegawai, berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan ekstra dan mau menggunakan waktu kerja secara efektif.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer untuk itu manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaannya (Bahri & Nisa, 2017).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Jufrizen, 2015).

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (As'ad, 2004, hal. 114–115) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut:

- 1) Gaji: pendapatan yang diperoleh seringkali menjadi penyebab puas atau tidaknya seseorang dalam pekerjaannya.
- 2) Manajemen Kerja: manajemen kerja yang baik adalah memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman
- 3) Komunikasi: komunikasi yang lancar antara karyawan dan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja

Dalam (Wahyuddin dkk., 2021, hal. 62) terdapat beberapa faktor yang lebih mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya yaitu bagaimana kondisi kerja karyawan baik dari segi kenyamanan pribadi maupun untuk melakukan pekerjaan. Hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.

Menurut (Hasibuan, 2016, hal. 203) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

- 1) Balasan jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian

- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan

2.1.2.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2017 hal. 126) bahwa pengukuran kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan

Dalam penggunaannya, karyawan ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk

- 2) Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah

Hal ini terdiri dari seni gambar wajah-wajah orang mulai dari seri gambar orang mulai dari sangat gembira hingga sangat cemberut.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya (Wibowo, 2019). Selain itu kepuasan kerja juga merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, disiplin dan prestasi kerja (Rozaid et al., 2015).

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Menurut (Wibowo, 2013 hal. 140) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) *The Work Itself*

The work itself yaitu yang mencakup tanggung jawab, kepentingan, dan pertumbuhan.

- 2) *Quality Of Supervision*

Quality of supervision yaitu yang mencakup bantuan teknis dan dukungan sosial.

3) *Relationship With Co-Workers*

Relationship with co-workers yaitu yang mencakup keselarasan sosial dan rasa hormat.

4) *Promotion Opportunities*

Promotion opportunities yaitu termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya.

Menurut (Sariningtyas & Widya, 2016) adapun indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Gaji

Gaji merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja karyawan.

2) Promosi

Promosi merupakan kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan.

3) Pengawasan

Pengawasan ialah suatu tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

4) Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Tingkat keeratan hubungan mempunyai mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok.

2.1.3 Komunikasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Komunikasi Kerja

Komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. (Julita & Arianty, 2018).

Didalam kegiatan komunikasi, kita menempatkan kata verbal untuk menunjukkan pesan yang dikirimkan atau yang diterima dalam bentuk kata-kata baik lisan maupun lisan. Kata verbal sendiri berasal dari bahasa latin, verbalis verbum yang sering pula dimaksudkan dengan berarti atau bermakna melalui kata atau yang berkaitan dengan kata yang digunakan untuk menerangkan fakta, ide atau tindakan yang lebih sering berbentuk percakapan daripada tulisan. (Liliweri, 2002).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi yang membuat tercapainya sebuah tujuan organisasi juga dengan bagusnya komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dengan pegawainya. Melalui komunikasi maka dapat memberikan keterangan tentang pekerjaan yang membuat pegawai dapat bertindak dengan rasa tanggung jawab pada diri sendiri yang pada waktu bersamaan dapat mengembangkan semangat kerja para pegawai.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2017) dalam (Fachrezi & Khair, 2020) dari Ada duatinjau faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi yaitu:

- 1) Faktor dari pihak sender atau disebut pula komunikator terdiri dari :
 - a) keterampilan
 - b) sikap
 - c) pengetahuan
 - d) media saluran yang digunakan
- 2) Faktor Dari Pihak Receiver, yaitu :
 - a) keterampilan receiver.
 - b) sikap receiver.
 - c) pengetahuan Receiver.
 - d) media saluran komunikasi.

Berikut ini penjelasannya:

- 1) Keterampilan, sedikit banyaknya mempengaruhi kelancaran komunikasi di antara pihak-pihak. Dan menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara

tertulis maupun lisan.

- 2) Sikap, sangat besar pengaruhnya dalam suatu tindakan dan menciptakan kelancaran dalam berkomunikasi. Sikap antar pegawai juga harus diperhatikan dalam berbicara atau pun berkomunikasi. Begitu pula sikap yang ragu-ragu dapat mengakibatkan menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan.
- 3) Pengetahuan, mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya se jelas mungkin
- 4) Media, sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada para pegawai.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi menurut Mangkunegara dalam (Hamali, 2016), adalah sebagai berikut:

- 1) Keterampilan, sedikit banyaknya mempengaruhi kelancaran komunikasi di antara pihak-pihak. Dan menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.
- 2) Sikap, sangat besar pengaruhnya dalam suatu tindakan dan menciptakan kelancaran dalam berkomunikasi. Sikap antar pegawai juga harus diperhatikan dalam berbicara atau pun berkomunikasi. Begitu pula sikap yang ragu-ragu dapat mengakibatkan menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan.
- 3) Pengetahuan, mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya se jelas mungkin
- 4) Media, sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan

kepada para pegawai.

2.1.3.3 Jenis-jenis Komunikasi Kerja

Manusia sebagai makhluk sosial yang membutuhkan berhubungan dengan orang sekitarnya, salah satunya adalah dengan melakukan komunikasi. Jenis komunikasi yang digunakan menjadi faktor untuk menentukan keaktifan dalam berkomunikasi. Secara garis besar, komunikasi dibagi menjadi dua jenis yaitu komunikasi verbal dan komunikasi non verbal. Komunikasi verbal maupun non verbal dapat berlangsung satu arah (Asmuji, 2014).

a) Komunikasi verbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang disampaikan dalam bentuk lisan maupun tulisan. Komunikasi verbal dapat terjadi langsung maupun tidak langsung atau melalui telepon, tulisan dan lain-lain. Komunikasi verbal dalam bentuk tulisan berupa pengumuman, tugas teretulis, berita-berita surat kabar (Asmuji, 2014).

b) Komunikasi Non verbal

Komunikasi non verbal adalah komunikasi yang penyampainnya tidak diucapkan atau ditulis, tetapi dengan bahasa tubuh (Asmuji, 2014). Komunikasi non verbal dapat berupa gerakan tubuh, posisi tubuh, ekspresi wajah, tatapan mata, jarak, sentuhan, pakaian dan nada suara (Robbins & Judge, 2017).

Menurut (Sutrisno, 2017, hal. 22), menjelaskan bahwa jenis-jenis komunikasi ke dalam beberapa jenis yaitu sebagai berikut:

a) Komunikasi dari Atas ke Bawah

Komunikasi dari Atas ke Bawah dimulai dari manajemen puncak dan kemudian mengalir melalui tingkat manajemen ke garis terendah dan karyawan staff. Tujuan utama komunikasi dari atas kebawah yaitu dengan memberikan arahan, informasi, intruksi serta saran dan penelaian kepada pegawai dengan memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

b) Komunikasi dari Bawah ke Atas

Adapun fungsi utama komunikasi dari Bawah ke Atas adalah untuk memberikan informasi pada tingkat manajemen yang lebih tinggi tentang apa yang terjadi pada tingkat yang lebih rendah. Jenis komunikasi ini meliputi laporan berkala, penjelasan, ide, dan permintaan untuk keputusan.

2.1.3.4 Indikator Komunikasi Kerja

Indikator Komunikasi Menurut (Suranto,2010) dalam (Nisa, Rooswidjajani & Fristin, 2019).

1) Pemahaman

Pemahaman adalah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator.

2) Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak.

3) Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya.

4) Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

Menurut (Handoko, 2013) menyatakan indikator komunikasi adalah sebagai berikut:

- 1) Keterbukaan adalah keinginan untuk terbuka mau menanggapi secara jujur dari lawan bicara.
- 2) Pemberian petunjuk dan bimbingan kerja yaitu pengarahan dalam proses belajar untuk memahami suatu masalah.
- 3) Dukungan, mencoba tidak untuk mengkritik atau menyerang isi pembicaraan, akan tetapi mendukung isi pembicaraan walau hanya tepukan atau hanya sekedar mengangguk-anggukan kepala.

Kesamaan yaitu karena kenyataan manusia tidak ada yang sama sekalipun mereka kembar, maka komunikasi antar pribadi akan lebih efektif jika terjadi pada suasana kesamaan.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi menyangkut segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhinya dalam mempengaruhinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Apabila seorang karyawan dalam bekerja mendapat dukungan penuh dari budaya organisasinya, baik secara fisik maupun non fisik, benda atau rekan kerja di

lingkungan kerjanya, maka kepuasan kerja karyawan akan tercipta (Nasution dkk., 2023).

Menurut (Druicker dalam Tika, 2010, hal. 4) : Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya di lakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota- anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait.

Menurut (wirawan, 2008, hal.10) menyatakan: Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang di kembangkan dalam waktu lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang di sosialisasikan dan di ajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Jadi, budaya organisasi juga dapat disimpulkan penentu perubahan perilaku yang ada di dalam diri individu karyawan yang sangat di perlukan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan akhirnya mempengaruhi kinerja yang ada budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Dengan demikian, secara konseptual dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi adalah dorongan dalam diri karyawan yang akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

2.1.4.2 Jenis-jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis. Jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath dalam (Nawawi, 2013, hal. 9) sebagai berikut :

- 1) Budaya rasional : Proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarah) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
- 2) Budaya ideologi : proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan).
- 3) Budaya konsensus : proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
- 4) Budaya hierarkis : Proses informasi formal (dokumen, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

Budaya organisasi dapat dibedakan menjadi empat jenis budaya organisasi: kolaborasi (klan), menciptakan (adhokrasi), bersaing (pasar) dan kontrol (hierarki) (Quinn dan Cameron, 1999 dalam Maria, 2016):

- a) Budaya yang berorientasi kolaborasi (klan): budaya yang mirip dengan keluarga, dengan berfokus pada pendampingan dan pengasuhan.
- b) Budaya berorientasi menciptakan (adhokrasi): budaya yang dinamis dan memiliki ciri kewirausahaan, dengan berfokus pada pengambilan risiko dan

inovasi.

- c) Budaya berorientasi bersaing (pasar): budaya yang berorientasi pada hasil, dengan berfokus pada kompetisi dan prestasi.
- d) Budaya berorientasi kontrol (hierarki): budaya yang memiliki hierarki terstruktur dan dikendalikan, dengan fokus kepada efisiensi dan stabilitas.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Pada dasarnya budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut (Tika 2010, hal. 5) ada beberapa faktor yang sangat mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai – nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip–prinsip menjelaskan usaha.

3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi.

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

4) Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

Menurut Tosi dkk., seperti yang dikutip oleh (Munandar 2001, hal. 264), faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah:

1) Pengaruh umum dari luar yang luas

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat

Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam (Tika 2010, hal. 10) terdapat beberapa indikator yang apabila dicampur dan dicocokkan akan menjadi budaya organisasi yaitu :

- 1) Inisiatif individual
- 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko
- 3) Pengarahan

4) Integrasi

Berdasarkan indikator - indikator yang telah dikemukakan, maka penjelasan dari masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1) Inisiatif individual

Yang di maksud tingkat individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.

2) Toleransi terhadap tindakan berisiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

4) Integrasi

Integrasi di maksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendurung unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkordinasi.

Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Menurut Mas'ud (dalam Meliana, 2012), budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan etisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi adalah :

- 1) Keterbukaan
- 2) Rasa aman dengan pekerjaan
- 3) Perasaan dihargai
- 4) Kerjasama

Berdasarkan indikator-indikator yang telah dikemukakan, maka penjelasandari masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Keterbukaan.

Adanya toleransi perusahaan untuk membuka diri kepada karyawan dalam rangka menjalin hubungan untuk berkomunikasi dan saling berinteraksi, serta mau menerima saran sebagai masukan.

- 2) Rasa aman dengan pekerjaan

Artinya terjaminnya kebutuhan akan rasa aman dan tentram mencakup lingkungan yang bebas dari segala bentuk ancaman di lingkungan pekerjaan.

- 3) Perasaan dihargai

Merupakan kebutuhan karyawan berupa perasaan akan dianggap dan diterima keberadaannya serta tidak diperlakukan seperti “mesin perusahaan”.

- 4) Kerjasama

Merupakan suatu bentuk usaha perusahaan dalam mempersatukan dan mempererat hubungan antar karyawan dengan memberikan pekerjaan secara berkelompok.

2.2 Kerangka Berpikir Konseptual

2.2.1 Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Disebuah organisasi ataupun industri komunikasi kerja bisa mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ataupun yang kerap diketahui dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Seseorang pegawai yang mempunyai suatu dorongan ataupun komunikasi kerja yang baik untuk penuhi kebutuhan hidup, serta kebutuhan hidup tersebut bisa terpenuhi hingga seseorang karyawan hendak melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik serta lebih kreatif secara sukarela untuk kenaikan suatu kinerja organisasi serta keefektifan organisasi ataupun industri.

Berdasarkan dari hasil penelitian-penelitian terlebih dahulu yang dilakukan oleh (Triyanthi dan Subudi, 2018) membuktikan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan menurut penelitian (Asrofi, 2020, hal. 84) dan penelitian (Fauzi dkk., 2022) membuktikan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal tersebut berarti semakin baik komunikasi antar bagian di dalam organisasi maka semakin tinggi juga rasa inisiatif untuk melakukan pekerjaannya dan juga membantu rekan kerjanya.

Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komunikasi kerja yang ada dalam diri seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula nilai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1. Komunikasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Budaya organisasi memiliki peran vital dalam organisasi karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, budaya organisasi yang kuat mengindikasikan tingginya loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi, sehingga dapat mengarahkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari pegawai (Robbins, 2006). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki oleh pegawai berkembang seiring dengan proses sosialisasi dan nilai-nilai yang ada pada organisasi, ketika nilai-nilai itu memiliki makna yang kuat maka *Organizational Citizenship Behavior* akan muncul dalam perilaku pegawai, hal ini secara tidak langsung berpengaruh kepada kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai (Ahmadi, 2010).

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fauzi dkk., 2022); (Ariani dkk., 2017); dan juga penelitian (Fajriyanto & Saragih, 2017), bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Semakin tinggi nilai-nilai budaya organisasi yang dimiliki dan dikembangkan maka akan semakin tinggi

Organizational Citizenship Behavior (OCB) para pegawai yang ada pada organisasi tersebut dan juga sebaliknya, semakin rendah nilai-nilai budaya organisasi yang dimiliki dan dikembangkan maka akan semakin rendah juga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) para pegawai yang ada pada organisasi tersebut.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh yang baik untuk lingkungan kerja pegawai. Perihal tersebut sebab bisa memunculkan rasa semangat kerja yang besar serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar organisasi, artinya apabila budaya organisasi baik dan terasa nyaman maka dapat mendukung perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Maka dapat disimpulkan bahwa tingkat budaya organisasi yang terdapat dalam suatu organisasi atau industri baik secara fisik maupun non fisik bisa meningkatkan para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan bisa menolong pekerjaan rekan kerja supaya sasaran dalam industri bisa dituntaskan dengan waktu yang sudah ditetapkan oleh industri. Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2. Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2.2.3 Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Menurut (Bangun 2012, hal. 360) komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kesalahan dalam berkomunikasi akan memberikan hasil yang kurang baik dan dapat berakibat fatal, dan tidak tercapai sasaran.

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seseorang komunikator kepada komunikan atau pengirim pesan dari satu pihak kepada pihaklain untuk mendapatkan saling pengertian.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Nuraini, 2014); (Haryadi dkk., 2022); menyatakan komunikasi secara pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Komunikasi organisasi yang baik terwujud melalui kualitas kepemimpinan, dan komunikasi antar pegawai yang baik akan mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai. Komunikasi kerja yang baik juga dapat membuat pegawai menjadi nyaman di lingkungan pekerjaannya dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi. (Fitriyani, 2020, hal. 115).

Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3. Komunikasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja

2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut (Juliansyah 2013, hal. 166) budaya organisasi adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, tradisi, dan cara berfikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku karyawan, dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan

datang. Seseorang yang telah mempunyai norma yang kuat akan mempengaruhi setiap tindakan yang dilakukannya.

Berdasarkan hasil penelitian (Soedjono 2005); (Tumbelaka dkk., 2016) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dapat dibuktikan juga dalam hasil penelitian (Siska dkk., 2021) bahwa budaya organisasi juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin kuat budaya organisasi dalam sebuah perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya. Apabila semakin lemah budaya organisasi dalam sebuah perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin menurun.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4. Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja

2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku karyawan yang berkontribusi melebihi dari tuntutan pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang (Kaswa, 2012). Kepuasan kerja merupakan sebuah persepsi pegawai tentang pekerjaan yang telah mereka lakukan. (Anwar, 2021).

Kepuasan kerja yang harus tercapai dalam perusahaan atau organisasi yaitu kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan dengan pekerjaan. Dengan hal tersebut tercapainya kepuasan kerja pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam perusahaan. Kurangnya

kepuasan kerja karyawan berdampak buruk bagi perusahaan dan pencapaian tujuan akan mendapatkan hasil yang tidak memuaskan (Harahap & Tirtayasa, 2020).

Menurut (Sahra, 2018, hal. 71) bahwa pegawai yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi yaitu mampu dengan tulus membantu tanpa mengharapkan imbalan, memberikan motivasi terhadap rekan kerjanya, mencegah masalah-masalah yang timbul dalam lingkungan kerja, serta memiliki tanggungjawab atas kelangsungan organisasi sehingga mampu untuk berprestasi dan mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian (Anwar, 2021); (Sahra. 2018) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dialami oleh pegawai mengalami peningkatan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai terhadap perusahaan. Begitu juga sebaliknya, apabila *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dialami oleh pegawai mengalami penurunan maka kepuasan kerja pegawai terhadap perusahaan juga ikut menurun.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja

2.2.6 Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. (Julita & Arianty, 2018). Komunikasi dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi. (Suhanta dkk., 2022). Melalui komunikasi dapat memberikan keterangan tentang pekerjaan yang membuat pegawai dapat bertindak dengan rasa tanggung jawab pada diri sendiri yang pada waktu bersamaan dapat mengembangkan semangat kerja para pegawai. Menurut penelitian (Fitriyani, 2020) komunikasi kerja yang baik juga dapat membuat pegawai menjadi nyaman di lingkungan pekerjaannya dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi.

Apabila komunikasi di dalam sebuah organisasi berjalan dengan baik maka anggota dalam organisasi dengan sukarela akan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan pekerjaannya, dimana secara langsung *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di dalam organisasi tersebut meningkat yang juga menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dalam penelitian (Sauni, 2021).

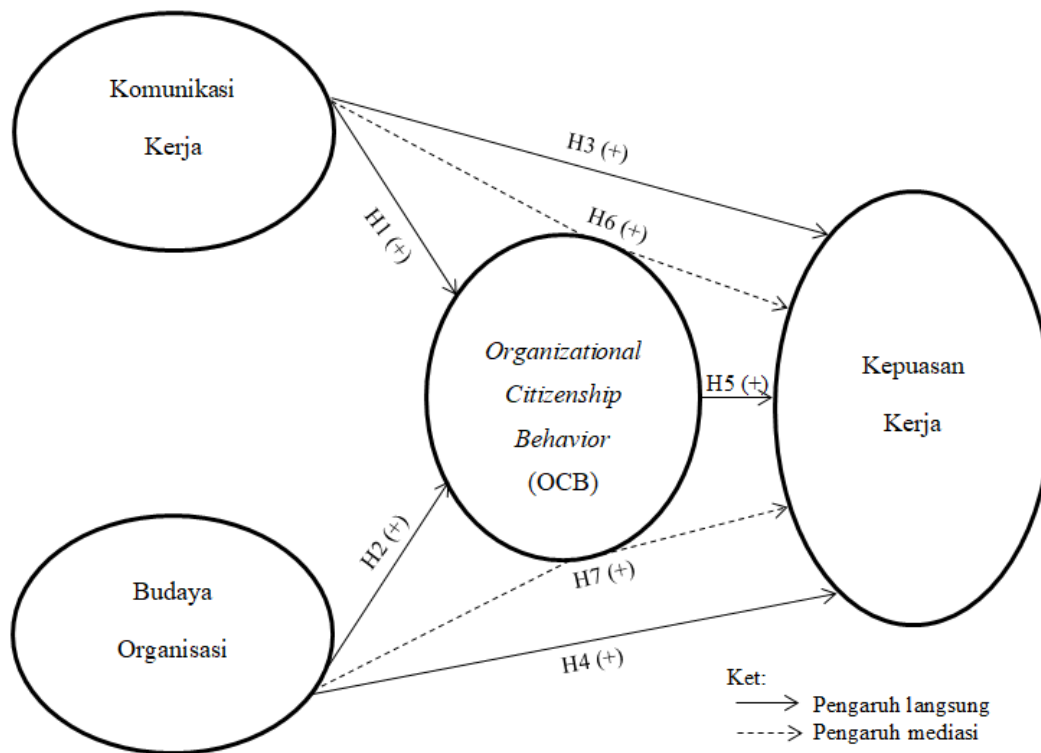
H6. Komunikasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait. (Druicker dalam Tika, 2010, hal. 4).

Adanya budaya organisasi yang baik akan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan memiliki dampak positif, membuat pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh tanpa adanya gangguan dari tempat sekitar ketika menyelesaikan pekerjaannya. Dalam penelitian (Tumbelaka dkk., 2016) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya Organisasi yang baik dan nyaman juga dapat menimbulkan rasa puas pada diri pegawai dan mempunyai dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, artinya adanya lingkungan kerja yang baik dan nyaman maka akan merasakan kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya serta dapat memunculkan atau mendorong seorang pegawai memiliki sikap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

H7. Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2016). Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan dari penelitian ini, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh secara positif antara Komunikasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
2. Adanya pengaruh secara positif antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

3. Adanya pengaruh secara positif antara Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
4. Adanya pengaruh secara positif antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
5. Adanya pengaruh secara positif antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
6. Adanya pengaruh secara positif antara Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
7. Adanya pengaruh secara positif antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis yaitu dengan menggunakan metode kuantitatif dan dengan pendekatan asosiatif. Menurut (Sugioyoni, 2017) metode kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis yang telah diterapkan. Menurut (Sugioyono, 2017) Pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Dalam penelitian ini definisi operasional yang diukur ada tiga (3) variabel yaitu Komunikasi Kerja (X1) dan Budaya Organisasi Kerja (X2) sebagai variabel bebas, Kepuasan Kerja (Y) sebagai variabel terikat, dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebagai variabel intervening.

3.2.1 Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening (Z) yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan persepsi terkait dengan perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

Tabel 3.1
Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No.	Indikator
1	Kerelaan (<i>altruism</i>)
2	Sikap sportif (<i>sportmanship</i>)
3	Kesopanan (<i>courtesy</i>)
4	Kesadaran (<i>conscientiousness</i>)

Sumber: (Sugianingrat, Yasa, & Sintaasih, 2021, hal. 100-101)

3.2.2 Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. (Sugiyono, 2018, hal. 39).

Variabel ini secara matematis disimbolkan dengan huruf (Y). Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan persepsi terkait dengan seseorang lebih puas terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan, dengan pekerjaan itu sendiri, dan dengan rekan kerjamereka dibandingkan dengan gaji dan peluang karir.

Tabel 3.2
Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator
1	Gaji
2	Promosi
3	Pengawasan
4	Rekan kerja

(Sariningtyas & Widya, 2016)

3.2.3 Variabel Bebas (X)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. (Sugiyono, 2018, hal. 39)

Variabel ini secara matematis disimbolkan dengan huruf (X). Adapun variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.2.3.1 Komunikasi Kerja

Komunikasi di tempat kerja adalah sebuah proses pertukaran informasi dan ide, baik dilakukan secara verbal maupun non-verbal antara satu orang ataupun kelompok dengan orang tau kelompok lain dalam sebuah organisasi eksternal maupun internal.

Tabel 3.3
Indikator Komunikasi Kerja

No	Indikator
1	Pemahaman
2	Kesenangan
3	Pengaruh pada sikap
4	Hubungan yang makin baik tindakan

Sumber: (Nisa, Rooswidjajani, & Fristin, 2019)

3.2.3.2 Budaya Organisasi

Variabel bebas (X_2) yang digunakan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi. Budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada di suatu kelompok dan digunakan sebagai tuntunan mereka dalam berperilaku serta membedakannya dengan kelompok lain. Artinya, budaya organisasi merupakan

suatu normal dan nilai-nilai perilaku yang harus dipahami dan dipatuhi oleh kelompok orang yang menganutnya.

Tabel 3.4
Indikator Budaya Organisasi

No	Indikator
1	Inisiatif individual
2	Toleransi terhadap tindakan berisiko
3	Pengarahan
4	Integrasi

Sumber: Robbins dalam Tika (2010, hal. 10)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II yang beralamat di Jl. Jendral Besar A.H Nasution No. 30, Pangkalan Masyhur, Kec. Medan Johor, Kota Medan, Sumatera Utara.

3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dimulai pada bulan Januari 2023 sampai dengan bulan Agustus 2023.

Tabel 3.5
Tempat dan Waktu Penelitian

Jenis Kegiatan	Waktu Penelitian (2023)																							
	Januari			Februari			April			Mei			Juni			Juli			Agustus					
Pengajuan Judul	■																							
Riset Awal				■																				
Pembuatan Proposal									■															
Bimbingan Proposal											■													
Seminar Proposal													■											
Pengumpulan Data														■										
Penyusunan Skripsi																■								
Bimbingan Skripsi																	■							
Sidang Meja Hijau																						■		

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2018, hal. 80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk ditarik kesimpulannya.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016).

Dalam penelitian ini populasi adalah pegawai yang terdaftar di kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II yang berjumlah sebanyak 107 orang pegawai.

3.4.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apabila populasi terlalu besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada di populasi, maka peneliti dapat menggunakan sebagian dari populasi tersebut untuk dijadikan sampel. Apa yang dipelajari atau diteliti dari sampel, maka kesimpulannya juga dapat diberlakukan untuk populasi. (Sugiyono, 2018, hal. 81)

Sampel adalah sebagian dari jumlah populasi dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Metode pengambilan sampel yang digunakan pada kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II ialah menggunakan rumus slovin, yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan

n = Ukuran Sampel

1 = Konstanta

N = Ukuran Populasi

e = Persen ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat di toleransi atau diinginkan sebanyak 10%

Berdasarkan rumus diatas, maka untuk menentukan sampel yang ada di kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{107}{1 + 107 (0.1)^2}$$

$$n = \frac{107}{2.07}$$

$$n = 52$$

Dengan demikian sampel dari penelitian ini adalah sebanyak 52 orang karyawantetap pada kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

Tabel 3.6
Starata Pengambilan Sampel

No.	Unit Kerja	Populasi	Sampel
1	Sub bagian umum dan tata usaha	27	13
2	Seksi keterpaduan pembangunan infrastruktur SDA	21	10
3	Seksi Pelaksanaan	11	5
4	Seksi operasi dan pemeliharaan	14	7
5	Kelompok jabatan fungsional	14	7
6	Perbendaharaan di lingkungan kerja Balai Wilayah Sungai Sumatera II	13	7
7	Perbendaharaan di lingkungan SNVT pemanfaatan air	7	3
Total		107	52

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data adalah bahan mentah yang perlu diolah sehingga menghasilkan informasi atau keterangan, baik kualitatif maupun kuantitatif. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang diambil dari pihak ketiga atau biasa disebut dengan data sekunder. (Juliandi dkk., 2014, hal. 65)

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada pegawai diobjek penelitian yaitu Balai Wilayah Sungai Sumatera II dengan menggunakan *Skala Likert* dengan bentuk *checklist* dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi.

Tabel 3.7
Penilaian Skala Likert

Pertanyaan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

2. Wawancara (interview) yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara adalah suatu kejadian atau suatu proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi (orang yang diwawancarai) melalui komunikasi langsung.
3. Dalam teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden, selanjutnya angket (kuesioner) penelitian di uji kelayakannya dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistik untuk membantu

penelitian dalam perhitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan asosiatif yang berguna untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni partial least square. Struktural Equation Model (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur path dengan variabel laten.

Menurut (Ghozali & Latan, 2015) Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausilitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (Partial Least Square) PLS yaitu untuk melakukan prediksi, yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antara konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dalam penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dan indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antara variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural pada Partial Least Square (PLS) dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows

Ada dua kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) reabilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminatory validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (R-square); (2) F-square; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) *total effect* (Juiandi, 2018). Dalam metode *Partial Least Square* (PLS) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya.

Menurut (Juliandi, 2018) Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*) menggunakan dua pengujian antara lain; (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

3.6.1.1 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi.

Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari composite reliability adalah >0.6 (Juliandi, 2018)..

3.6.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

3.6.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis Model Struktural (*Inner Model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisis Model Struktural (*Inner Model*) menggunakan tiga pengujian antara lain; (1) *R-square*; (2) *F-square*; dan (3) Pengujian hipotesis yakni; (a) *Diret effect*; (b) *Indirect effect* dan; (c) *Total effect* (Juliandi, 2018).

3.6.2.1 R-square

R-square adalah ukuran proposi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari R-square adalah; (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 \rightarrow model adalah substansi (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 \rightarrow model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 \rightarrow model lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.2.2 F-square

Pengukuran F-square atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran F-square disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria F-square adalah sebagai berikut; (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis (*Hypotesis Testing*)

Pengujian Hipotesis (*Hypotesis Testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain; (a) *Direct effect*; (b) *Indirect Effect*; (c) *Total Effect*.

3.6.2.4 *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *Direct Effect* (Pengaruh Langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Julandi,2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *Direct Effect* (Pengaruh Langsung) adalah seperti terlihat di dalam bagian dibawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*); (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan

arah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/naik maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Kedua, nilai probabilitas/signifikan (P-values); (1) Jika nilai P-values < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-values > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

3.6.2.5 *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantara/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) (Juliandi, 2018) adalah; (1) Jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/ Organizational Citizenship Behavior (OCB)*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/ Komunikasi Kerja*) dan (*X2/ Budaya Organisasi*) terhadap variabel endogen (*Y/ Kepuasan Kerja*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan; (2) Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/ Organizational Citizenship Behavior (OCB)*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (*X1/ Komunikasi Kerja*) dan (*X2/ Budaya Organisasi*) terhadap variabel endogen (*Y/ Kepuasan Kerja*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3.6.2.6 Total Effect

Total Effect merupakan total dari *Direct Effect* (Pengaruh Langsung) dan *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan Komunikasi Kerja (X1), 8 pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi (X2), 8 pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja (Y) dan 8 Pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z). Angket yang disebarakan diberikan kepada 52 orang pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera II sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel cheklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.1
Instrumen Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber (Sugiyono, 2018)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel di atas dapat dipahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan beban nilai 1.

4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel di bawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan status perkawinan.

Tabel 4.2
Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas	Jumlah Responden	Persentase
Perempuan	27	51,92%
Laki - Laki	25	48,08%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Tabel 4.3
Data Identitas Responden Berdasarkan Usia

Identitas	Jumlah Responden	Persentase
20 – 29	1	1,53%
30 – 39	27	41,53%
40 – 49	23	35,38%
50 - 59	14	21,53%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Tabel 4.4
Data Identitas Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Identitas	Jumlah Responden	Persentase
SMP	1	1,53%
SMK	5	7,69%
SMA	5	7,69%
STM	2	3,07%
D3	7	10,76%
S1	38	58,46%
S2	7	10,76%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Tabel 4.5
Data Identitas Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Identitas	Jumlah Responden	Persentase
Penata - III/c	18	27,69%
Penata Muda Tingkat I - III/b	16	24,61%
Penata Tingkat I - III/d	8	12,30%
Penata Muda - III/a	9	13,84%
Pengatur Tingkat I - II/d	12	18,46%
Pengatur Muda - II/a	2	3,07%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu kepuasan kerja (Y), Komunikasi Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z). deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

Tabel 4.6
Angket Skor Untuk Variabel Komunikasi Kerja (X1)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	59,61%	21	40,38%	-	-	-	-	-	-	52	100%
2	30	57,69%	20	38,46%	1	1,92%	-	-	1	1,92%	52	100%
3	30	57,69%	21	40,38%	1	1,92%	-	-	-	-	52	100%
4	33	63,46%	19	36,53%	-	-	-	-	-	-	52	100%
5	30	57,69%	22	42,30%	-	-	-	-	-	-	52	100%
6	35	67,30%	16	30,76%	1	1,92%	-	-	-	-	52	100%
7	31	59,61%	14	26,92%	7	13,46%	-	-	-	-	52	100%
8	33	63,46%	14	26,92%	5	9,61%	-	-	-	-	52	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya dapat memahami pesan dan melakukan tindakan sesuai dengan isi pesan yang dikomunikasikan oleh Pemimpin /atasan, mayoritas responden menjawab 59,61%
2. Dari jawaban mengenai Proses komunikasi saya, yang terjadi sehari-hari berlangsung dalam suasana yang menyenangkan, mayoritas responden menjawab 57,69%
3. Dari jawaban mengenai Saya senang memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab 57,69%
4. Dari jawaban mengenai Atasan yang melakukan komunikasi dengan baik kepada bawahan, mayoritas responden menjawab 63,46%

5. Dari jawaban mengenai Proses komunikasi saya yang terjadi saat ini mampu mempengaruhi sikap pegawai lain dalam bekerja, mayoritas responden menjawab 57,69%
6. Dari jawaban mengenai Komunikasi yang terjadi saat ini mampu menciptakan hubungan yang baik antar sesama pegawai, mayoritas responden menjawab 67,30%
7. Dari jawaban mengenai Jika ada kendala dalam pekerjaan, saya selalu meminta respon terhadap pegawai lainnya/atasan, mayoritas responden menjawab 59,61%
8. Dari jawaban mengenai Proses komunikasi saya yang terjadi saat ini mampu mempengaruhi sikap pegawai lain dalam bekerja, mayoritas responden menjawab 63,46%

Tabel 4.7
Angket Skor Untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	51,92%	21	40,38%	4	7,69%	-	-	-	-	52	100%
2	28	57,69%	20	38,46%	3	5,76%	-	-	-	-	52	100%
3	32	61,53%	18	34,61%	2	3,84%	-	-	-	-	52	100%
4	39	75%	11	21,15%	2	3,84%	-	-	-	-	52	100%
5	29	55,76%	20	38,46%	3	5,76%	-	-	-	-	52	100%
6	31	59,61%	19	36,53%	2	3,84%	-	-	-	-	52	100%
7	30	57,69%	21	40,38%	1	1,92%	-	-	-	-	52	100%
8	31	59,61%	21	40,38%	-	-	-	-	-	-	52	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya selalu membantu rekan kerja agar menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab 51,92%
2. Dari jawaban mengenai Saya memahami setiap yang dibaca dan didengar, mayoritas responden menjawab 57,69%

3. Dari jawaban mengenai Saya membantu masalah yang ada di perusahaan, mayoritas responden menjawab 61,53%
4. Dari jawaban mengenai Proses komunikasi antara pegawai dan atasan baik, mayoritas responden menjawab 75%
5. Dari jawaban mengenai Atasan memberikan arahan kerja yang mudah dipahami, mayoritas responden menjawab 55,76%
6. Dari jawaban mengenai Atasan dapat menyampaikan kesalahan kerja yang mudah dipahami, mayoritas responden menjawab 59,61%
7. Dari jawaban mengenai Saya bergaul dengan semua rekan kerja, mayoritas responden menjawab 57,69%
8. Dari jawaban mengenai Saya merasa senang berteman dgn rekan kerja di perusahaan, mayoritas responden menjawab 59,61%

Tabel 4.8
Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	55,76%	23	44,24%	-	-	-	-	-	-	52	100%
2	32	61,53%	18	34,61%	2	3,84%	-	-	-	-	52	100%
3	35	67,30%	17	32,69%	-	-	-	-	-	-	52	100%
4	35	67,30%	15	28,84%	2	3,84%	-	-	-	-	52	100%
5	36	69,23%	16	30,77%	-	-	-	-	-	-	52	100%
6	35	67,30%	17	32,69%	-	-	-	-	-	-	52	100%
7	34	65,38%	18	34,61%	-	-	-	-	-	-	52	100%
8	25	48,07%	27	51,93%	-	-	-	-	-	-	52	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya menerima kenaikan gaji Berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab 55,76%

2. Dari jawaban mengenai Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku, mayoritas responden menjawab 61,53%
3. Dari jawaban mengenai Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan, mayoritas responden menjawab 67,30%
4. Dari jawaban mengenai Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan, mayoritas responden menjawab 67,30%
5. Dari jawaban mengenai Tidak semua karyawan yang patuh terhadap peraturan yang berlaku, sehingga berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri, mayoritas responden menjawab 69,23%
6. Dari jawaban mengenai Saya selalu jujur dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan seperti membuat laporan apa adanya, mayoritas responden menjawab 67,30%
7. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab 65,38%
8. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab 51,93%

Tabel 4.9
Angket Skor Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	59,61%	14	26,92%	7	13,46%	-	-	-	-	52	100%
2	42	80,76%	6	11,53%	4	7,69%	-	-	-	-	52	100%
3	37	71,15%	10	19,23%	5	9,61%	-	-	-	-	52	100%
4	39	75%	9	17,30%	4	7,69%	-	-	-	-	52	100%
5	43	82,69%	9	17,30%	-	-	-	-	-	-	52	100%
6	33	63,46%	15	28,84%	4	7,69%	-	-	-	-	52	100%
7	34	67,30%	14	26,92%	4	7,69%	-	-	-	-	52	100%
8	34	67,30%	12	23,07%	6	11,53%	-	-	-	-	52	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya, mayoritas responden menjawab 59,61%
2. Dari jawaban mengenai Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya, mayoritas responden menjawab 80,76%
3. Dari jawaban mengenai Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh, mayoritas responden menjawab 71,15%
4. Dari jawaban mengenai Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada, mayoritas responden menjawab 75%
5. Dari jawaban mengenai Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya, mayoritas responden menjawab 82,69%
6. Dari jawaban mengenai Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan, mayoritas responden menjawab 63,46%

7. Dari jawaban mengenai Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan, mayoritas responden menjawab 67,30%
8. Dari jawaban mengenai Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut, mayoritas responden menjawab 67,30%

4.2 Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik path analysis (analisis jalur) dengan menggunakan Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi.

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

1) *Construct Reliability and Validity*

a) *Convergent Validity*

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.

Indikator konstruk pada variabel Komunikasi Kerja berjumlah 8 indikator konstruk. Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari *commposite realibility* adalah lebih besar dari 0,6 Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Convergent Validity Komunikasi Kerja

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.1	0.853	0.50	Valid
X1.2	0.755	0.50	Valid
X1.3	0.629	0.50	Valid
X1.5	0.861	0.50	Valid
X1.6	0.881	0.50	Valid
X1.7	0.772	0.50	Valid
X1.8	0.746	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS

Indikator konstruk pada variabel Budaya Organisasi berjumlah 8 indikator konstruk. Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari *commposite reliability* adalah lebih besar dari 0.6. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.11
Convergent Validity Budaya Organisasi

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X2.1	0.704	0.50	Valid
X2.2	0.839	0.50	Valid
X2.3	0.724	0.50	Valid
X2.5	0.795	0.50	Valid
X2.6	0.725	0.50	Valid
X2.7	0.675	0.50	Valid
X2.8	0.783	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS

Indikator konstruk pada variabel Kepuasan Kerja Karyawan berjumlah 8 indikator konstruk. Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari *commposite reliability* adalah lebih besar dari 0,6. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.12
***Convergent Validity* Kepuasan Kerja Karyawan**

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Y1	0.820	0.50	Valid
Y2	0.607	0.50	Valid
Y3	0.791	0.50	Valid
Y4	0.756	0.50	Valid
Y6	0.878	0.50	Valid
Y7	0.906	0.50	Valid
Y8	0.674	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS

Indikator konstruk pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berjumlah 8 indikator konstruk. Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari *commposite reliability* adalah lebih besar dari 0,6. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.13
***Convergent Validity Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Z1	0.879	0.50	Valid
Z3	0.845	0.50	Valid
Z4	0.838	0.50	Valid
Z5	0.600	0.50	Valid
Z6	0.807	0.50	Valid
Z7	0.757	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS

b) *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

Tabel 4.14
Hasil *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Komunikasi Kerja (X1)	0.919
Budaya Organisasi (X2)	0.902
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	0.913
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	0.908

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- (1) Variabel Komunikasi Kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* disiplin kerja adalah $0.902 > 0.6$.
- (2) Variabel Budaya Organisasi adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* kepuasan kerja adalah $0.913 > 0.6$.
- (3) Variabel Kepuasan Kerja Karyawan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* kinerja pegawai adalah $0.919 > 0.6$.
- (4) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* motivasi kerja adalah $0.908 > 0.6$.

c) *Average Variance Extracted* (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah variance dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.15
Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

	<i>Average Variance Extracted</i>
Komunikasi Kerja (X1)	0.589
Budaya Organisasi (X2)	0.537
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	0.575
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	0.558

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

- (a) Variabel Komunikasi Kerja adalah reliabel, karena nilai AVE disiplin kerja adalah $0.589 > 0.5$.
- (b) Variabel Budaya Organisasi adalah reliabel, karena nilai AVE kepuasan kerja adalah $0.537 > 0.5$.
- (c) Variabel Kepuasan Kerja Karyawan adalah reliabel, karena nilai AVE kinerja pegawai adalah $0.575 > 0.5$.
- (d) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah reliabel, karena nilai AVE motivasi kerja adalah $0.558 > 0.5$.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heretroit-monotrait ratic (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.16
Hasil *Discriminant Validity*

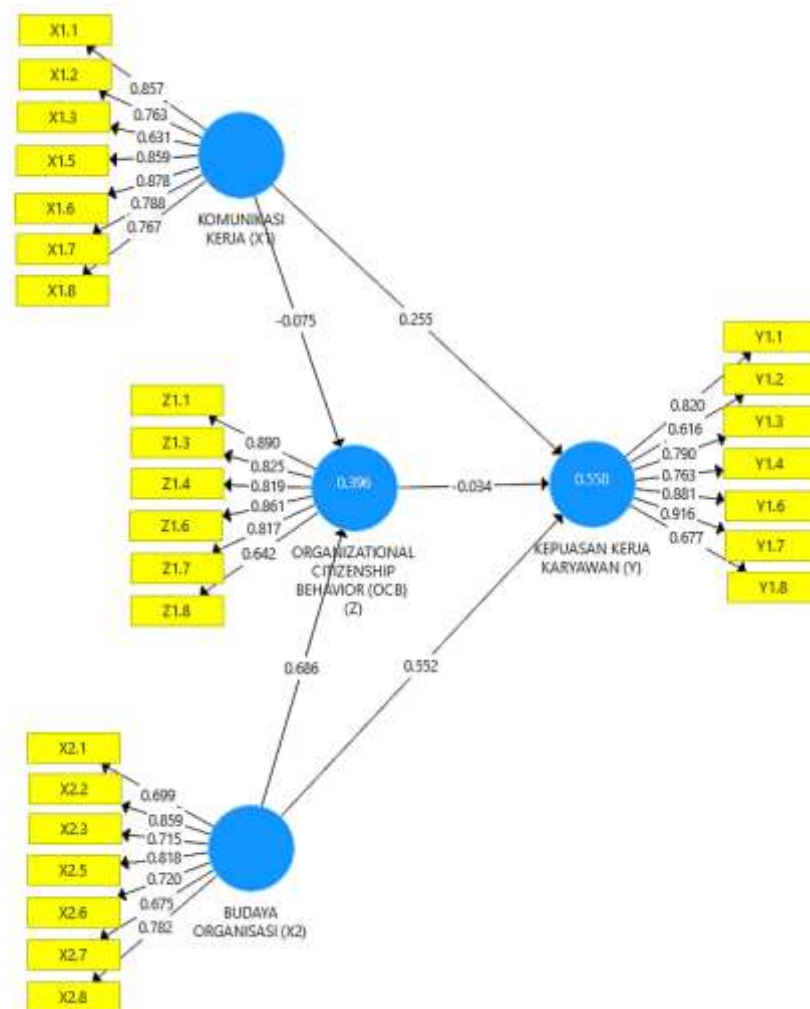
	<i>Discriminant Validity</i>			
	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Komunikasi Kerja (X1)	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i>
Budaya Organisasi (X2)				
Kepuasan Kerja (Y)	0.783			
Komunikasi Kerja (X1)	0.894	0.743		
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i>	0.717	0.529	0.552	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS

Kesimpulan pengujian heretroit – monotroit ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

- a) Variabel Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja nilai htmt $0.783 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- b) Variabel Budaya Organisasi terhadap Komunikasi Kerja nilai htmt $0.894 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- c) Variabel Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* nilai htmt $0.717 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- d) Variabel kepuasan kerja terhadap Komunikasi Kerja nilai htmt $0.743 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- e) Variabel kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) nilai htmt $0.529 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- f) Variabel Komunikasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) nilai htmt $0.552 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa Kriteria validitas dan realibilitas konstruk dilihat dari *commposite realibility* adalah lebih besar dari 0,6. Sedangkan, nilai yang lebih kecil dari 0,6 pada komunikasi kerja (X1)

yaitu X1.4 dengan nilai 0,594, pada budaya organisasi (X2) yaitu X2.4 dengan nilai 0,585, pada kepuasan kerja (Y) yaitu Y.5 dengan nilai 0,559 dan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) yaitu Z.2 dengan nilai 0.586 dan Z.8 dengan nilai 0,592.

4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

a) *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juiandi,2018). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- (1) Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
- (2) Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
- (3) Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.17
R-Square

	<i>R-Square</i>	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.552	0.524
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.426	0.402

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* pada kepuasan kerja adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.524. Artinya kemampuan variabel Komunikasi Kerja Dan Budaya Organisasi dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah 52,4%. Dengan demikian, model tergolong moderate (sedang). Sedangkan pengujian *R-Square* pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.402. Artinya

Komunikasi Kerja Dan Budaya Organisasi dalam menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 40,2%. Dengan demikian, model tergolong lemah (buruk).

b) *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R² saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria *F Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- (1) Jika nilai $F^2 = 0.02$ berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- (2) Jika nilai $F^2 = 0.15$ berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- (3) Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.18
F-Square

	<i>F-Square</i>			
	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Komunikasi Kerja (X1)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)
Budaya Organisasi (X2)		0.150		0.319
Kepuasan Kerja (Y)				
Komunikasi Kerja (X1)		0.074		0.001
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)		0.001		

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel di atas adalah variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $F2 = 0.150$. Maka terdapat efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai $F2 = 0.319$. Maka terdapat efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $F2 = 0.074$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Komunikasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai $F2 = 0.001$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $F2 = 0.001$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

1. Pengujian Hipotesis (*Hypotesis Testing*)

a) *Dirrect Effect*

Tujuan analisi *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan.
- Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan.

Tabel 4.19
Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.477	0.505	0.166	2.874	0.006
Budaya Organisasi (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	0.686	0.740	0.227	3.024	0.004
Komunikasi Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.293	0.289	0.132	2.213	0.031
Komunikasi Kerja (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	-0.044	-0.103	0.306	0.145	0.886
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)-> Kepuasan Kerja (Y)	0.023	0.014	0.131	0.175	0.861

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS

Kesimpulan dari nilai dirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

- (1) variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.006 dan P-Value 0.909 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
- (2) variabel Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai koefisien jalur 0.004 dan P-Value 0.005 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
- (3) variabel Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.105 dan P-Value 0.031 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

(4) variabel Komunikasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai koefisien jalur 0.886 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.

(5) variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.861 dan P-Value 0,290 (<0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

b) *Indirect Effect*

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriterianya :

- (1) Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- (2) Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi, 2018).

Tabel 4.20
Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Komunikasi Kerja (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.016	0.014	0.102	0.155	0.878
Budaya Organisasi (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	-0.001	-0.005	0.039	0.026	0.979

(OCB) (Z) ->					
Kepuasan Kerja (Y)					

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS

Kesimpulan nilai indirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- (1) Pengaruh tidak langsung variabel komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 0.016 dengan P-Value $0.878 < 0.05$, maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja.
- (2) Pengaruh tidak langsung variabel budaya terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) -0.001 dengan P-Value $0.979 > 0.05$, maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

c) *Total Effect*

Total effect merupakan total dari dirrect effect dan indirrect effect.

Tabel 4.21
Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.493	0.519	0.155	3.172	0.003
Budaya Organisasi (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	0.686	0.740	0.227	3.024	0.004
Komunikasi Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja	0.292	0.285	0.135	2.166	0.035

(Y)					
Komunikasi Kerja (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	-0.044	0.103	0.306	0.145	0.886
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)-> Kepuasan Kerja (Y)	0.023	0.014	0.131	0.175	0.861

Kesimpulan nilai total effect dari tabel di atas adalah sebagai berikut :

- (1) *Dirrect effect* (Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja) yaitu 0.293 + *Indirrect effect* (Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)) yaitu 0.878 = 1,171. (Pada output SmartPLS tertera 0.489). Artinya, total effect untuk hubungan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 1,171.
- (2) *Dirrect effect* (Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja) yaitu 0.477 + *Indirrect effect* (Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)) yaitu -0.001 = 0.476. (Pada output SmartPLS tertera 0.296). Artinya, total effect untuk hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 0.476.

4.3 Pembahasan

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal

tersebut. Berikut ada tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

4.3.1 Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa Komunikasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.105 dan P-Value 0.031 (<0.05). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Komunikasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

Menurut (Bangun 2012, hal. 360) komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kesalahan dalam berkomunikasi akan memberikan hasil yang kurang baik dan dapat berakibat fatal, dan tidak tercapai sasaran. Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seseorang komunikator kepada komunikan atau pengirim pesan dari satu pihak kepada pihak lain untuk mendapatkan saling pengertian.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Nuraini, 2014) menyatakan komunikasi secara pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian (Haryadi dkk., 2022); menyatakan komunikasi secara pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan.

Komunikasi organisasi yang buruk pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II akan akan mengganggu kepuasan kerja, hal tersebut menyebabkan karyawan tidak dapat meningkatkan produktivitas kinerjanya, kegagalan berkomunikasi bisa

disebabkan oleh beberapa hal seperti *Behavior*. Seringkali kegagalan sebuah komunikasi disebabkan karena perbedaan sudut pandang antara komunikator dan komunikan dan Context. Menempatkan komunikasi dalam context yang tepat akan meningkatkan kualitas komunikasi yang anda lakukan.

4.3.2 Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa Komunikasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.886 dan P-Value 0.000 (<0.05). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Komunikasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

Disebuah organisasi ataupun industri komunikasi kerja bisa mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ataupun yang kerap diketahui dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Seseorang pegawai yang mempunyai suatu dorongan ataupun komunikasi kerja yang baik untuk penuhi kebutuhan hidup, serta kebutuhan hidup tersebut bisa terpenuhi hingga seseorang karyawan hendak melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik serta lebih kreatif secara sukarela untuk kenaikan suatu kinerja organisasi serta keefektifan organisasi ataupun industri.

Berdasarkan dari hasil penelitian-penelitian terlebih dahulu yang dilakukan oleh (Triyanthi dan Subudi, 2018) membuktikan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB), Sedangkan penelitian (Asrofi, 2020) membuktikan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Jika pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II tersebut memiliki komunikasi kerja yang buruk tentunya akan sangat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap rekan kerja, seperti jika rekan kerja dalam kesulitan dan tidak bisa berkomunikasi dengan baik, maka rekan yang lain tidak dapat membantu pekerjaan tersebut. Hal tersebut berarti semakin baik komunikasi antar bagian di dalam organisasi maka semakin tinggi juga rasa inisiatif untuk melakukan pekerjaannya dan juga membantu rekan kerjanya. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komunikasi kerja yang ada dalam diri seorang pegawai maka akan semakin tinggi pula nilai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.006 dan P-Value 0.909 (<0.05). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

Menurut (Juliansyah, 2013) budaya organisasi adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, tradisi, dan cara berfikir unik yang dianutnya dan tampak dalam perilaku karyawan, dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia

melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Seseorang yang telah mempunyai norma yang kuat akan mempengaruhi setiap tindakan yang dilakukannya.

Berdasarkan hasil penelitian (Soedjono 2005) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian (Tumbelaka dkk., 2016) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dapat dibuktikan juga dalam hasil penelitian (Siska dkk., 2021) bahwa budaya organisasi juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Apabila semakin lemah budaya organisasi dalam Balai Wilayah Sungai Sumatera II maka kepuasan kerja karyawan akan semakin menurun. Budaya organisasi dominan, identitik dengan budaya organisasi kuat atau unggul. Budaya organisasi dominan adalah sekumpulan nilai yang digunakan secara bersama oleh semua anggota organisasi.

4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.004 dan P-Value 0.005 (<0.05). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

Budaya organisasi memiliki peran vital dalam organisasi karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, budaya organisasi yang kuat mengindikasikan tingginya loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi, sehingga dapat mengarahkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dari pegawai (Robbins, 2006). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dimiliki oleh pegawai berkembang seiring dengan proses sosialisasi dan nilai-nilai yang ada pada organisasi, ketika nilai-nilai itu memiliki makna yang kuat maka *Organizational Citizenship Behavior* akan muncul dalam perilaku pegawai, hal ini secara tidak langsung berpengaruh kepada kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai (Ahmadi, 2010).

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fauzi dkk., 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Ariani dkk., 2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Jika didalam Balai Wilayah Sungai Sumatera II hanya sekelompok orang saja yang memiliki budaya kerja berbeda hal tersebut akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Rekan kerja yang lain jadi merasa takut untuk meminta bantuan. Semakin rendah nilai-nilai budaya organisasi yang dimiliki dan dikembangkan maka akan semakin rendah juga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* para pegawai yang ada pada organisasi tersebut.

4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.861 dan P-Value 0,290 (<0.05). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku karyawan yang berkontribusi melebihi dari tuntutan pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang (Kaswa, 2012). Kepuasan kerja merupakan sebuah persepsi pegawai tentang pekerjaan yang telah mereka lakukan. (Anwar, 2021).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Sahra, 2018) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Widiyanti, 2016) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang baik dalam Balai Wilayah Sungai Sumatera II, tentunya akan meningkatkan kepuasan kerja, Balai Wilayah Sungai Sumatera II kurang memperhatikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi yaitu mampu dengan tulus membantu tanpa mengharapkan imbalan, memberikan

motivasi terhadap rekan kerjanya, mencegah masalah-masalah yang timbul dalam lingkungan kerja, serta memiliki tanggungjawab atas kelangsungan organisasi sehingga mampu untuk berprestasi dan mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi.

4.3.6 Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak memediasi hubungan antara komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja, dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung 0.016 dengan P-Value $0.878 < 0.05$. Menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah tidak terdukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai P-Value > 0.05 . oleh sebab itu dalam pencapaian kepuasan kerja yang lebih baik diutamakan dalam peningkatan ataupun penerapan komunikasi kerja yang lebih baik tanpa harus diperantarai oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. (Julita & Arianty, 2018). Komunikasi dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala prosesnya membutuhkan komunikasi. (Suhanta dkk., 2022). Melalui komunikasi dapat memberikan keterangan tentang pekerjaan yang membuat pegawai dapat bertindak dengan rasa tanggung jawab pada diri sendiri yang pada waktu bersamaan dapat mengembangkan semangat kerja para pegawai. Menurut penelitian (Fitriyani, 2020) komunikasi kerja yang baik juga dapat membuat

pegawai menjadi nyaman di lingkungan pekerjaannya dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dalam sebuah organisasi.

Hal tersebut dibuktikan dalam penelitian (Sauni, 2021) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak dapat memediasi hubungan antara komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Widayanti, 2016) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak dapat memediasi hubungan antara komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Komunikasi di Balai Wilayah Sungai Sumatera II rendah sehingga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perusahaan rendah, agar berjalan dengan baik maka karyawan dalam perusahaan harus memperhatikan komunikasi kerja agar karyawan dengan sukarela akan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan pekerjaannya, dimana secara langsung *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di dalam organisasi tersebut meningkat yang juga menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Maka perusahaan harus memperhatikan komunikasi yang ada di perusahaan agar tercapainya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja.

4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung -0.001 dengan P-Value $0.979 > 0.05$. Menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) adalah tidak terdukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai P-Value > 0.05 . oleh sebab itu dalam pencapaian kepuasan kerja yang lebih baik diutamakan dalam peningkatan ataupun penerapan budaya organisasi yang lebih baik tanpa harus diperantarai oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya di lakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota- anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait. (Druicker dalam Tika, 2010). Lingkungan kerja yang baik dan nyaman maka akan merasakan kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya serta dapat memunculkan atau mendorong seorang pegawai memiliki sikap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Dalam penelitian (Tumbelaka dkk., 2016) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya Organisasi yang baik dan nyaman juga dapat menimbulkan rasa puas pada diri pegawai dan mempunyai dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Widayanti, 2016) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Balai Wilayah Sungai Sumatera II harus memperhatikan budaya organisasi yang ada di Balai Wilayah Sungai Sumatera II, karena pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatera II memiliki budaya organisasi sendiri setiap kelompoknya, jika hal tersebut terjadi akan menurunkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Jadi setiap perusahaan harus memiliki budaya organisasi yang sama.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Komunikasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II. Responden dalam penelitian ini berjumlah 52 pegawai, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Komunikasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
3. Komunikasi Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pada Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Diharapkan agar instansi memperhatikan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) agar lebih ditingkatkan sekaligus sebagai peningkatan kinerja pegawai.
2. Instansi dapat meningkatkan komunikasi kerja agar pegawai semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Instansi juga harus lebih memperhatikan kepuasan kerja pegawai selama bekerja agar pegawai merasa nyaman dan akan lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan instansi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
2. Penelitian ini hanya mengambil sampel sebanyak 52 responden dari pegawai tetap Balai Wilayah Sungai Sumatera II. Sedangkan total populasi sebanyak 65 pegawai tetap Balai Wilayah Sungai Sumatera II.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, M. I. Z., Pangtukuran, Y., & Maria, S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Efikasi Diri Terhadap Komitmen Organisasi Di Rumah Sakit Smc Samarinda. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 13(1), 1-10.
- Ahmadi, A. (2100). *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anwar. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Institusi Politeknik Ganeshha Medan*, 4(1), 35-46.
- Ariani, A. P., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Pemeditasi Komitmen Afektif di Sekretariat Kabupaten Badung. *E-Journal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 2665-2696.
- Arif, S., Zainudin, Z., & Hamid, A. (2019). Influence Of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, And Job Satisfaction Of Perfomance Principles Of Senior High School In Medan City. *Birci-Journal*, 2(4), 239–254.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. Liberty.
- Asmuji. (2014). *Manajemen Keperawatan: Konsep Dan Aplikasi*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9-15.
- Bangun, W. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Dewi, N. L. P. Y. A., & Suwandana, I. G. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(9), 5643-5670.

- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Karyawan Pada Pt. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.
- Fajriyanto, M. N., & Saragih, D. H. R. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan Telkomedika Regional Jabar. *E-Proceeding of Management*, 4(2), 1-8.
- Fauzi, A. F. F., Nurmawati, S., & Sulaimiah. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi terhadap OCB Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Lombok Barat. *JHIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 5(11), 4989-4996.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik Dan Aplikasi Dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center Of Acadeni Publishing Service.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37-47.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap

- Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41-59.
- Jufrizen, J., Mukmin, Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Based Partial Least Square (Sem-Pls): Menggunakan Smartpls. *Jurnal Pelatihan Sem-Pls Program Pascasarjana Universitas Batam*.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis, Konsep dan Aplikasi: Sukses Menulis Skripsi & Tesis Mandiri*. UMSUPress.
- Julita, J., & Arianty, N. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Belmera Medan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan*, 195–205.
- Lesmana, M. T., Nasution, A. E., & Handako, D. T. (2022). The Role of Employee Job Satisfaction: Work Discipline and Work Environment. *Journal of Internasional Conference Proceedings*, 5(2), 546-557.

- Lesmana, M. T., Syah, A., & Nasution, A. E. (2023). Implementaiton of Organization Citizenship Behavior and Leadership to Lecturer Research Perfmomance at Private Universities in Medan. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 1(1), 1494–1503.
- Liliweri, A. (2002). *Makna Budaya Dalam Komunikasi Antar Budaya*. Yogyakarta: PT. Lkis Pelangi Aksara.
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture And Job Satisfaction. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219–236.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Syariah*, 1(1), 9–25.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Munandar, A. S. (2014). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Journal of Internasional Conference Proceedings*, 2(3), 321-328.
- Nawawi, I. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja*. Jakarta: Pt. Fajar Iterpratama Mandiri.
- Nisa, I. C., Rooswidjajani, & Fristin, Y. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 198-203.
- Nur, J., (2013). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media.

- Nuraini, F. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). *Jurnal Ekbisi*, 9(1), 25–35.
- Primasheila, D., Hanafi, A., & Bakri, S. A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang. *Jembatan - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 17(1), 25-32.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior, Edisi 13, Jilid 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rohayati, A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *Smart-Study & Management Research*, 11(1), 20–38.
- Sariningtyas, E. R. W., & Sulistiyani. (2016). Analisis Karakteristik Individu Dan Motivasi Instrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pdam Tirta Mulia Kabupaten Pematang). *Jurnal Ilmiah Serat Acitya*, 5(1), 55-72.
- Siska, V., M. A., & Haryati, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan pada PT. Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Matua*, 3(3), 539-548.
- Soedjono, (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), 25-46.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono, P. D. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 1396–1412.

- Sutrisno. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tika, P. (2010). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Ke-3*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra Wacana Media.
- Triyanthi, M., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Serta Dampaknya Pada Kinerja Dan Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(3), 837–868.
- Tumbelaka, S. S. X., Alhabsji, T., & Nimran, U. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 94-108.
- Wahyuddin, Bimasari, A., Yuniar, I., & Marzuki. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen di UIN Alauddin Makassar. *Edu-Leadership*, 1(1), 61–69.
- Wibowo. (2013). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widayanti, R., & Farida, E. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Study Pada Karyawan Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(4), 697-704.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2008). *Budaya Dan Ilmu Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan, I. D. G. K., & Sudharma, I. N. (2015). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Denpasar. *E-Journal Manajemen Unud*, 4(10), 3037-3062.

